

04 ottobre 2021

**ORGANISMO
INDIPENDENTE
VALUTAZIONE DEL
CNR**

**RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO
COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE,
TRASPARENZA E INTEGRITA' DEI CONTROLLI
INTERNI - ANNO 2019-2020**

(articolo 14, comma 4, lett. a) del d.lgs. n. 150/2009)

INDICE

PREMESSA.....	2
1. LA PERFORMANCE E L'ADOZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE.....	6
1.1 Il grado di integrazione con la documentazione strategica	7
1.2 Le modalità di definizione degli obiettivi	7
1.3 Il ruolo dell'Unità Performance.....	9
1.4 Le modalità di valutazione delle prestazioni lavorative e di utilizzo dei risultati della valutazione.....	10
2. IL MONITORAGGIO IN MATERIA DI TRASPARENZA, INTEGRITA' E ANTICORRUZIONE	13
3. IL SISTEMA INTEGRATO DEI CONTROLLI INTERNI	15
3.1 Il controllo di gestione	16
3.2 L'internal auditing	17
4. LE PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO	18

PREMESSA

Il D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 – articolo 14, comma 4, lettere a) e g) – assegna agli Organismi Indipendenti di Valutazione il compito di monitorare il funzionamento complessivo del sistema di valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni, elaborando allo scopo una relazione annuale.

Premesso che:

- nell'anno 2020, il CNR ha dovuto fronteggiare l'emergenza epidemiologica dovuta al COVID19;
- il CNR ha avuto difficoltà a costituire nuovamente un Organismo Indipendente di Valutazione a seguito delle dimissioni da parte dei vecchi componenti nel 2019, che ha comportato la sola presenza di un componente (su tre), il quale ha ritenuto opportuno sospendere i lavori in attesa delle nuove nomine;
- il primo sistema di misurazione e valutazione della performance del CNR è stato approvato nel gennaio 2019, ma che nel primo anno ha visto un'applicazione sperimentale, entrando a regime nell'anno 2020;

codesto Organismo di Valutazione ha ritenuto opportuno, sentiti i vertici amministrativi, redigere la presente Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di misurazione e valutazione della performance, della trasparenza e dell'integrità dei controlli interni del CNR su base biennale relativamente agli anni 2019-2020.

L'Organismo di Valutazione evidenzia che per l'anno corrente (2021) verrà, nuovamente, redatta una relazione annuale entro e non oltre i termini previsti dalla normativa vigente e a seguito del perfezionamento della relazione sulla performance.

Il monitoraggio dell'OIV nel biennio 2019-2020

Tra il 2019-2020, l'Organismo ha riportato agli organi di vertice il proprio operato in 23 verbali, corrispondenti al numero delle riunioni formali svolte sia in presenza (2019) che in modalità telematica (2020), e ha tra l'altro svolto (anche attraverso richieste di dati alla Struttura "Misurazione della Performance" con tabelle e report istruttori) le seguenti attività:

- analisi ed esame delle delibere ANAC eventualmente emesse nel periodo di riferimento;
- analisi ed esame delle delibere ANVUR eventualmente emesse nel periodo di riferimento;
- analisi e applicazione, per la parte di propria competenza, della normativa in materia di Trasparenza e Anticorruzione;
- monitoraggio sull'avvio del ciclo della performance 2019 e del ciclo della performance 2020;
- monitoraggio avvio Ciclo Trasparenza, di cui alla delibera CIVIT 4 luglio 2013, n. 50;
- attestazioni sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione in materia di trasparenza, di cui alla delibera CIVIT 1° agosto 2013, n. 71;
- proposta agli organi di vertice della valutazione del Direttore Generale per l'anno 2019 e per l'anno 2020;
- supporto nella fase d'individuazione degli obiettivi da assegnare al Direttore Generale per l'anno 2019 e per l'anno 2020;
- validazione della "*Relazione sulla Performance – anno 2019*";
- verifica dell'aderenza alla normativa vigente della riorganizzazione dell'amministrazione centrale – anno 2019.

Elementi intervenuti nel corso del biennio

Nel corso del 2019-2020 sono avvenuti all'interno dell'Ente alcuni eventi di particolare importanza con impatto diretto sui temi oggetto della presente relazione, i più importanti dei quali possono essere così sintetizzati:

Anno 2019

- dimissione da parte del vecchio Presidente dell'OIV, Cons. Luigi Fiorentino a causa della incompatibilità con la nomina Capo di Gabinetto;
- nomina del nuovo componente OIV, Dott. Marco Ciro La Gioia;
- approvazione del primo sistema di misurazione e valutazione del CNR da parte del Consiglio di Amministrazione;
- riorganizzazione dell'amministrazione centrale del CNR con conseguente cambio di dirigenti negli uffici e nomina di tutti i nuovi responsabili delle neocostituite Unità;

Anno 2020

- emergenza epidemiologica COVID19, con conseguente modifica della modalità ordinaria di svolgimento del lavoro dal lavoro in presenza a quello in smartworking;
- introduzione obbligatoria del monitoraggio dell'attività lavorativa, per la motivazione di cui sopra, con conseguenti *modifiche in corsa* dell'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance;
- susseguirsi di proroghe molto vicine nel tempo del Presidente e del Direttore Generale che non hanno permesso una strategia a lungo termine.

Il lavoro svolto

I riferimenti, le considerazioni e i suggerimenti di seguito esposti si fondano anche sull'analisi dei principali documenti istituzionali del CNR: Documento di visione strategica 2013 – 2022, Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, Cicli Integrati della Performance, Trasparenza e Anticorruzione, Piani Triennale delle Attività, Relazioni sulla Performance, e Bilanci di previsione.

Ulteriori riscontri sono stati effettuati dall'OIV, che esegue un monitoraggio continuo grazie al supporto dell'Unità Performance, sia analizzando documenti ed elaborati, che sulla base degli elementi emersi da una serie di incontri e audizioni, tra i quali si segnalano:

- incontri con il Presidente;
- incontri con il Collegio dei Revisori dei Conti;
- incontri con il Direttore Generale;
- incontri con il Responsabile dell'Anticorruzione e della Trasparenza e Integrità;
- incontro con il Direttore Centrale della Direzione Gestione delle Risorse;
- incontri con diversi dirigenti dell'amministrazione;
- incontri con diversi responsabili dell'amministrazione.

L'attività di interlocuzione diretta è il punto cardine del monitoraggio continuo svolto dall'OIV, che non si limita alla verifica dei meri adempimenti normativi, ma offre spunti di riflessione all'amministrazione nell'ottica di un controllo di gestione sempre più efficiente.

Struttura della relazione e destinatari

La presente relazione illustra in primo luogo i temi legati alla gestione del ciclo della performance, all'adozione di un sistema di misurazione, al monitoraggio in materia di trasparenza, al livello di integrazione del sistema dei controlli interni e alle novità del D.Lgs. n. 218/2016.

Successivamente riassume sinteticamente le criticità emerse e le possibili aree di miglioramento, per le valutazioni dei destinatari della presente relazione e per il monitoraggio da parte dello stesso OIV, nonché di tutti gli stakeholders, dell'evoluzione e dei progressi compiuti dall'Ente.

La Relazione è trasmessa al Presidente, all'Organo d'indirizzo politico-amministrativo, al Direttore Generale e al Responsabile dell'Anticorruzione e della Trasparenza e Integrità e pubblicata, in formato aperto, sul sito istituzionale dell'Ente, nella sezione Amministrazione Trasparente, sotto sezione di secondo livello "Controlli e rilievi sull'Amministrazione".

1. LA PERFORMANCE E L'ADOZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Come è noto, e come più volte evidenziato dalla CiVIT, fin dalle prime applicazioni della normativa e dal successivo monitoraggio, la qualità del ciclo della performance risente fortemente della qualità del sistema di misurazione adottato, che ne costituisce il perno fondamentale e che può costituire l'anello critico del processo.

L'OIV fa presente che il CNR, per il biennio considerato, ha formalmente adottato i due documenti di "*Ciclo integrato della Performance, Trasparenza e Anticorruzione*" e che tale adozione è avvenuta nel rispetto dei tempi previsti dalla normativa ed è sempre coincisa con l'adozione contestuale del "Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e del Programma Triennale per la Trasparenza e Integrità".

L'OIV esprime soddisfazione per l'adozione del primo "*Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance*", condiviso con le Organizzazioni Sindacali, che ha posto fine alla dispersione delle modalità e dei criteri di valutazione in numerosi atti interni dell'Ente, peraltro relativi solo ad alcune categorie di personale. Va, comunque, rilevato che gli atti interni che disciplinano l'erogazione della parte variabile del trattamento accessorio legata alla prestazione lavorativa, sono tutti orientati alla performance individuale, tralasciando la performance di gruppo e quella organizzativa.

In sintesi, il sistema di misurazione e valutazione della performance attualmente adottato dal CNR prevede:

- valutazione individuale per tutti i dirigenti amministrativi e responsabili delle unità organizzative dell'Amministrazione centrale (livelli I – III, personale ricercatore e tecnologo che svolge attività amministrativa);
- valutazione individuale per tutti i Direttori di Dipartimento;
- valutazione individuale per tutti i Direttori di Istituto;
- valutazione individuale per i livelli IV – VIII;
- chiari e definiti ruoli di valutatori e valutati;
- caratterizzazione degli obiettivi individuali con metriche, pesi, indicatori e target;
- valutazione dei softskill per le figure apicali.

Come segnalato in premessa, per l'anno 2019, il CNR non ha adottato la parte di sistema riguardante il ciclo della performance basata su obiettivi individuali ai direttori di dipartimento e di istituto (cosa avvenuta nel 2020), mentre permane nel 2020 la mancata valutazione individuale dei livelli IV-VIII,

in coerenza con quanto riportato nel sistema stesso che è invece effettuata a cascata a partire dalla valutazione dei dirigenti/direttori/responsabili di afferenza.

1.1 Il grado di integrazione con la documentazione strategica

In coerenza con il Documento di Visione Strategica, nel Piano Triennale delle Attività sono riportate le azioni strategiche sia a carattere scientifico che a livello organizzativo/gestionale.

A partire dall'insieme di queste azioni strategiche, vengono assegnati al Direttore Generale gli obiettivi dai quali, a seguito di un processo negoziale con gli uffici, sono scaturiti, in una logica sia bottom-up che top-down, gli obiettivi operativi assegnati agli uffici dell'Amministrazione centrale.

Nell'assegnazione degli obiettivi al Direttore Generale sono stati declinati compiutamente i compiti e gli obiettivi, nonché definiti puntuali indicatori e target.

L'analisi dei principali documenti programmatici dell'Ente ha evidenziato, con riferimento all'esame delle date di approvazione, un disallineamento temporale, ed una disarmonia tra i contenuti del Bilancio Preventivo dell'Ente e i contenuti all'interno del Ciclo della Performance.

Attualmente, il non allineamento dei due documenti rimane una forte criticità per un ente delle dimensioni del CNR.

Va rilevato, infatti, che gli stanziamenti di bilancio non possono tener conto degli obiettivi operativi che vengono contrattati e assegnati alle unità organizzative dell'Amministrazione centrale, nonché ai dipartimenti e agli istituti di ricerca, solo successivamente all'approvazione del bilancio preventivo; ciò implica che il Piano della Performance non possa tenere conto delle risorse finanziarie necessarie per realizzare tali obiettivi.

Tale situazione, permane anche per l'anno in corso.

Seppur tale criticità appare, purtroppo, diffusa nelle pubbliche amministrazioni, condizionata spesso dalle necessità di rispettare i tempi per l'approvazione del bilancio ed evitare l'esercizio provvisorio, è fondamentale, secondo l'OIV, che i processi previsionali di bilancio e di performance vedano l'avvio congiunto non oltre il mese settembre di ciascun anno.

1.2 Le modalità di definizione degli obiettivi

La modalità di definizione degli obiettivi segue, dall'approvazione del sistema di misurazione e valutazione della performance, percorsi univoci per l'amministrazione centrale e la rete scientifica.

Il processo di definizione segue una logica iniziale bottom-up che si trasforma in top-down con il passare del tempo e la definizione dei macro-obiettivi delle strutture apicali.

L'intero processo, grazie all'enorme lavoro di pre-ingegnerizzazione svolto dall'Unità Performance, viene, dal 2020, gestita all'interno di una procedura informatica, così come avviene per le fasi di monitoraggio intermedio e rendicontazione finale.

A parere dell'OIV, l'adozione di adeguate procedure informatiche rappresenta un elemento chiave di successo per i futuri cicli di gestione; pertanto, invita l'Amministrazione a proseguire con le attività già programmate per il completamento delle parti della procedura ancora in fase di analisi e sviluppo. Una volta realizzata una adeguata piattaforma informatica, si potranno realizzare alcuni risultati di rilievo quali ad esempio:

- ingegnerizzazione del processo (chiara identificazione delle fasi del processo; attori e relative gerarchie; tempistiche certe e controllabili; flussi informativi definiti; identificazione di strumenti a supporto);
- dematerializzazione (procedura completamente informatica, archiviazione automatica, autenticazione con "firma debole");
- semplificazione (format informativi specifici per ogni fase; notifiche automatiche; facilità di accesso ai dati; monitoraggio).

Inoltre, l'informatizzazione e la standardizzazione del processo, potranno favorire tra l'altro:

- una più appropriata metodologia di individuazione, a fronte degli obiettivi definiti ed assegnati, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- l'effettivo collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- la strutturazione della rendicontazione dei risultati per assicurare il rispetto degli adempimenti necessari nei confronti degli organi di controllo interni e di indirizzo politico-amministrativo, del vertice dell'Amministrazione, nonché dei competenti organi esterni, dei cittadini, dei soggetti interessati, degli utenti e dei destinatari dei servizi.

In conclusione, l'OIV rileva che, con l'adozione del sistema di misurazione e valutazione della performance, il CNR abbia compiuto un significativo passo avanti nell'ambito della valutazione ma che, al tempo stesso, venga condizionato dalla tecnologia informatica a disposizione e dalla mancata programmazione di bilancio in accordo con quella di performance.

Inoltre, nel dare evidenza delle risorse finanziarie dedicate alla ricerca e di quelle destinate al funzionamento e al supporto gestionale, appare necessario rappresentare nel Piano della

Performance la consistenza delle risorse umane, distinguendo tra quelle effettivamente dedicate alla ricerca *core business* dell'Ente, e quelle dedicate alle attività di supporto (che a sua volta vede impegnato sia personale di ricerca che personale tecnico-amministrativo).

Codesto Organismo sottolinea l'importanza della costituzione, nel 2020, della rete dei referenti della performance con a capo l'Unità Performance che ha permesso e permette una maggiore diffusione della cultura della valutazione e di una maggiore circolazione delle informazioni relative agli adempimenti dei valutati e dei valutatori riguardanti il ciclo della performance.

1.3 Il ruolo dell'Unità Performance

L'Unità Performance svolge un ruolo significativo nell'intero processo di gestione del ciclo della performance attraverso un rapporto costante con gli organi di vertice e l'Organismo Indipendente di Valutazione. L'unità ha progettato i due sistemi informatici attualmente utilizzati per la gestione del ciclo:

1) *S.I.GE.O. – Sistema informatico di gestione obiettivi (sviluppato e gestito dall'Ufficio ICT)* – che permette la gestione delle fasi di programmazione, rendicontazione (intermedia e finale), di richiesta di modifica degli elementi che compongono gli obiettivi (pesature, target, risultati attesi), di valutazione finale con annessa procedura di conciliazione;

2) *Feedback 360° (sviluppato e gestito dall'Unità stessa)*, per la valutazione dei comportamenti organizzativi.

A seguito di un progetto pilota sperimentale, avviato nel 2013 e durato un anno e mezzo, l'Amministrazione ha formalmente avviato la valutazione degli ambiti comportamentali a partire dal ciclo di gestione della performance del 2015, agganciando l'erogazione monetaria del premio di risultato anche a comportamenti organizzativi. Il sistema si è gradualmente esteso a diverse figure apicali, compreso il Direttore Generale. A partire dal 2017, tale valutazione è stata completamente realizzata da personale interno della Struttura "Misurazione della performance", in collaborazione con unità di personale dell'Ufficio "Supporto alla programmazione operativa"; l'internalizzazione del sistema, affidato negli anni passati a una società esterna, ha consentito un risparmio di spesa.

La piattaforma S.I.GE.O., sviluppata congiuntamente dalle strutture Misurazione della performance e Reti e sistemi informativi (oggi ICT) della Direzione Generale, è stata premiata nella sezione 'PA senza carta' ed ha avuto l'opportunità di essere esposta, attraverso un apposito poster, all'interno della galleria dei progetti prescelti durante tutte e tre le giornate della manifestazione Forum PA, l'evento dedicato al mondo della pubblica Amministrazione, svoltosi a Roma tra il 23 e il 25 maggio

2017, che si è concluso con la premiazione della competizione *'10x10 = 100 progetti per cambiare la PA'*, una sfida lanciata a imprese, cittadini, centri di ricerca e amministrazioni per identificare e rendere disponibili soluzioni innovative ai tanti piccoli e grandi problemi che spesso si incontrano all'interno della pubblica Amministrazione.

In fase di analisi del sistema S.I.GE.O. è stato previsto un ambiente dove gestire i flussi documentali che alimenterebbero la sezione Amministrazione Trasparente. Tale ambiente al momento non è in esercizio in quanto andrebbe sviluppato e testato tra diversi uffici, in collaborazione con la Sezione "Trasparenza" dell'Ufficio Comunicazione, Informazione e URP. L'OIV auspica che possa l'ente possa avviare questo test per la messa a regime del SIGEO.

Si rileva, altresì, che, come evidenziato anche dall'Unità Performance, la carenza nel supporto informatico, anche determinata dalla scarsità di risorse destinate allo sviluppo del sistema, comporta, tra l'altro, inefficienze e difficoltà anche per l'introduzione di nuove funzioni.

L'OIV auspica che, come per il sistema informatico dedicato alla valutazione degli ambiti comportamentali gestito dalla struttura, anche il sistema dedicato alla gestione degli obiettivi in capo all'ufficio ICT possa essere utilizzato per potenziare i meccanismi di valutazione all'interno del CNR.

1.4 Le modalità di valutazione delle prestazioni lavorative e di utilizzo dei risultati della valutazione

Le modalità di valutazione delle prestazioni lavorative e l'utilizzo dei risultati della valutazione sono oggetto di specifica normativa, peraltro modificata nel tempo, e quindi il richiamo delle norme al Sistema di Valutazione e Misurazione è fondamentale per definire la cornice entro la quale si colloca sia la valutazione della performance organizzativa che quella individuale.

Il novellato articolo 7 del D. Lgs. n. 150/09¹ dispone che ciascuna amministrazione pubblica adotta e annualmente aggiorna, previo parere vincolante dell'OIV, il Sistema di Misurazione e Valutazione delle performance, attraverso il quale i diversi soggetti competenti dovrebbero procedere a una valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso (a cura dell'OIV) e a una valutazione annuale della prestazione lavorativa di ciascun dipendente, sia esso personale dirigenziale (a cura del vertice amministrativo) o altro personale (a cura di ciascun dirigente). L'articolo 8 dello stesso decreto regola gli ambiti di misurazione e valutazione della

¹ Di seguito, si farà sempre riferimento all'articolato del D.Lgs. n. 150/2009, come modificato o integrato dal D.Lgs. n. 74/2017.

prestazione organizzativa. L'articolo 9 regola gli ambiti di misurazione e valutazione della prestazione individuale, sia per i dirigenti che per il resto del personale.

Pur in assenza di un Sistema organico e formalmente adottato, l'Ente ha basato i propri processi di valutazione individuale aggiornando, di anno in anno, criteri e metriche presenti in provvedimenti interni, in alcuni casi previgenti al D. Lgs. n. 150/09, come nel caso della dirigenza amministrativa, o in altri ad esso successivi, come nel caso del Direttore generale e dei Direttori di Istituto.

L'OIV ritiene opportuno ricordare come - analogamente ad altri Enti di ricerca - anche il CNR non proceda alla valutazione della performance individuale del personale tecnologo e ricercatore, a causa di problemi applicativi derivanti dall'articolo 74, comma 4, del D. Lgs. n. 150/09 e per l'assenza di linee guida in materia. Richiamando quanto richiesto dalla normativa, l'OIV ritiene opportuno evidenziare come non risulti ancora formalizzato alcun atto di indirizzo ministeriale in grado di sciogliere i nodi derivanti dall'applicazione del sistema di valutazione per i ricercatori e tecnologi, così come previsto dal DPCM del 26 gennaio 2011, emanato in attuazione del citato articolo 74, comma 4.

L'OIV prende atto che con la delibera del C.d.A. 24 maggio 2017, n. 71, sono stati costituiti i fondi per la contrattazione integrativa per gli anni 2014-2017, sulla base della relativa certificazione del Collegio dei Revisori dei Conti, mentre sono in corso approfondimenti relativi al fondo per la dirigenza di seconda fascia.

L'OIV sollecita l'Ente, anche per quest'anno, a compiere una verifica sui criteri utilizzati nelle vigenti procedure valutative delle prestazioni lavorative, ai fini di una loro sistematizzazione ed eventuale aggiornamento.

In tema di contrattazione, diventa fondamentale trattare anche l'argomento "risorse aggiuntive", con cui poter finanziare gli istituti del salario accessorio, e delle possibili alternative messe a disposizione dalla normativa vigente per incamerare tali risorse addizionali. A tal proposito è importante ricordare l'articolo 16 del D. L. n. 98/2011, convertito dalla legge n. 111/2011, il quale prevede, infatti, che le amministrazioni possono adottare entro il 31 marzo di ogni anno piani triennali di razionalizzazione e riqualificazione della spesa, di riordino e ristrutturazione amministrativa, di semplificazione e digitalizzazione, di riduzione dei costi di funzionamento, ivi compresi gli appalti di servizio, gli affidamenti alle partecipate e il ricorso alle consulenze attraverso persone giuridiche. Detti piani, da aggiornare annualmente, indicano la spesa sostenuta a legislazione vigente per ciascuna delle voci di spesa interessate e i correlati obiettivi in termini fisici e finanziari. Le eventuali economie aggiuntive effettivamente realizzate rispetto a quelle già previste dalla normativa vigente a seguito dell'attuazione dei suddetti piani, così detto "*dividendo dell'efficienza*", possono essere utilizzate

annualmente nell'importo massimo del 50% per la contrattazione integrativa. La restante quota rappresenta un'economia di bilancio.

2. IL MONITORAGGIO IN MATERIA DI TRASPARENZA, INTEGRITA' E ANTICORRUZIONE

Nel biennio considerato, il CNR ha sempre adottato il Ciclo integrato della performance e della trasparenza, integrità e anticorruzione.

Il CNR ha designato un dirigente di seconda fascia quale responsabile per la prevenzione della corruzione e della trasparenza. Seppur il CNR non abbia mai dedicato risorse umane ad hoc a supporto, così come evidenziato da una nota scritta dello stesso, l'RPCT ha condiviso costantemente le problematiche sulle tematiche in comune con l'OIV.

In una nota dell'RPCT il 20 gennaio 2020 emerge quanto segue:

Alla luce delle notevoli dimensioni e della complessità dell'Ente – a parere del sottoscritto – la struttura dovrebbe assurgere al grado di Unità/SPR dotata di almeno numero quattro unità di personale (un addetto alla sezione trasparenza, un addetto alla sezione anticorruzione e un addetto di segreteria), e, tra queste figure, individuare un Responsabile facenti capo al RPCT con qualifica dirigenziale (si evidenzia che ANAC raccomanda l'individuazione di un Dirigente di I fascia negli enti dotati del ruolo). Tutto ciò al fine di fornire anche la necessaria attività di supporto ai Dipartimenti e agli Istituti del CNR e all'intera popolazione dipendente dell'Ente.

Come noto, allo stato attuale, all'RPCT è affidato il coordinamento di un gruppo di lavoro nominato dal Direttore Generale a tempo determinato il cui principale ruolo è quello di supportare l'RPCT per le attività di accompagnamento e supporto alla sola redazione, implementazione e monitoraggio del Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza per il periodo 2020- 2022, i cui membri, sono impiegati in attività rilevanti per l'amministrazione tali da determinare un impegno nel gruppo residuale, fatto salvo il periodo di predisposizione del piano annuale.

La presenza di una struttura interamente dedicata al supporto del RPCT permetterebbe, inoltre, il costante monitoraggio delle azioni ricomprese in tale ambito e agevolerebbe la realizzazione di importanti misure di prevenzione della corruzione già pianificate, tra cui l'istituto del whistleblower, sul quale ANAC pone enfasi nei vari aggiornamenti al Piano Nazionale Anticorruzione. La realizzazione di tali misure consentirebbe, in ultimo, di dare un significativo segnale di legalità anche per l'intera rete nell'ambito di eventi corruttivi.

In riferimento alla struttura di supporto, si evidenzia come la stessa potrebbe anche non essere esclusivamente dedicata al supporto del RPCT, ma, in una logica di integrazione delle attività, potrebbe essere la medesima struttura che si occupa di supportare il PDO/Privacy, viste anche le interrelazioni tra le funzioni di RPCT e lo stesso PDO.”.

Sulla base di quanto sopra, l'OIV, nell'ottica della verifica del funzionamento del sistema, suggerisce agli organi di vertice di prendere in considerazione un potenziamento della struttura a supporto all'RPCT.

A causa delle problematiche legate alla diffusione della pandemia, i vertici del CNR non hanno ritenuto opportuno svolgere la giornata sulla trasparenza nell'anno 2020.

L'OIV ha attestato l'assolvimento degli obblighi di pubblicazione, redigendo la griglia di rilevazione e il relativo documento di sintesi grazie ai dati forniti dall'RPCT e dall'amministrazione, nonché attraverso le verifiche incrociate effettuate dall'Unità Performance e dall'Organismo stesso.

Per quanto concerne il potenziamento delle infrastrutture informatiche di pubblicazione dei dati, il Responsabile dell'Anticorruzione e della Trasparenza e Integrità, in sede di incontro con l'OIV ha riferito che permane il gruppo di lavoro interno, attivo dal 2018, con lo scopo di individuare e apportare le opportune modifiche al sistema informativo contabile dell'Ente (SIGLA).

Tali interventi di miglioramento sono finalizzati a semplificare e automatizzare l'inserimento dei dati, richiesti dalla normativa sia sulla trasparenza che sugli appalti pubblici, nonché a creare un collegamento automatico tra il sistema informativo contabile e la sezione Amministrazione Trasparente.

3. IL SISTEMA INTEGRATO DEI CONTROLLI INTERNI

Il sistema dei controlli interni ed il loro livello di integrazione e coordinamento è strettamente monitorato dall'OIV almeno per due ordini di motivi: da un lato perché ha l'obbligo normativo di verificare il livello di integrazione dei vari controlli che operano all'interno del CNR e, dall'altro, perché è esso stesso uno dei soggetti coinvolti nella funzione controllo.

I controlli operanti all'interno del CNR sono diversi e tutti rispondono alla suddivisione classica dei controlli interni:

- il controllo operativo, svolto, in primo luogo, da chi è inserito in un processo nell'ambito della propria attività di routine in osservanza alle procedure previste;
- il controllo di un soggetto esterno alla funzione sul rispetto delle procedure da parte delle varie unità organizzative, assimilabile alla attività di internal auditing, che a seconda delle aree che prende in considerazione può essere declinato in maniera diversa (contabile, finanziaria, qualità, sicurezza informatica, efficienza, risorse umane, appalti, trasparenza, anticorruzione ecc.);
- il controllo sull'adeguatezza delle procedure alle esigenze dell'Ente, tipico della funzione organizzazione, anche se può essere svolto occasionalmente dalla funzione internal auditing nel momento in cui, svolgendo una verifica sul loro rispetto da parte di specifici uffici, si rende conto che la procedura esaminata necessita di aggiornamento;
- il controllo sui dati contabili, affidato oggi come controllo operativo agli uffici preposti e come controllo esterno agli organi ed alle istituzioni deputati;
- il controllo di gestione, che dopo il D. Lgs. n. 150/2009 ha assunto il ruolo più preciso di supporto alla valutazione della performance aziendale.

Ai fini della valutazione dell'integrazione del sistema dei controlli interni in CNR l'OIV ha preso in considerazione, in particolare, il controllo di gestione e l'attività di internal auditing, poiché il controllo sulla trasparenza e l'anticorruzione sono intesi da un lato come controllo operativo in capo ad ogni ufficio (rispetto delle procedure dell'Ente), dall'altro come controllo degli organismi delegati al controllo del rispetto di tali procedure.

3.1 Il controllo di gestione

L'Unità Controllo di Gestione è costituito, al momento, di 4 unità, oltre il responsabile, ed ha tra i compiti assegnati quelli tipici del controllo di gestione:

- Provvede all'analisi dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi da raggiungere, in termini di efficacia ed efficienza, indicando gli scostamenti
- Provvede alla raccolta, analisi e diffusione delle informazioni necessarie per le attività dei centri di responsibility
- Redige report periodici per gli uffici e le unità dell'Amministrazione centrale, alle Direzioni Centrali, al Direttore Generale e agli Organi dell'Ente
- Redige report periodici sulla Rete Scientifica
- Definisce modelli per monitorare l'utilizzo delle risorse umane, finanziarie e strumentali delle strutture di ricerca
- Redige criteri utili alla definizione delle dimensioni dei centri di responsibility
- Fornisce elementi informativi di sintesi di concerto con l'ufficio Bilancio per il supporto alle decisioni degli Organi di Governo e di controllo dell'Ente e delle Strutture Scientifiche, ivi compresi i dati necessari alla determinazione dei costi generali per la rendicontazione dei progetti di ricerca

A parere dell'OIV, la funzione controllo di gestione, coglie pienamente la dimensione dell'input limitatamente alla parte gestionale ed amministrativa, mentre non ha ancora come oggetto tutta la parte tecnico-scientifica e le dimensioni di output ed outcome.

In tale ambito, tuttavia, l'ufficio dispone di supporti per la contabilità analitica per centri di responsabilità che sono comunque in via di migliore definizione, ma sempre con riferimento, esclusivamente, all'area gestionale.

L'Ufficio ha avviato uno studio relativo al Piano degli indicatori e di risultato attesi di bilancio, individuando indici di natura finanziaria, al fine di elaborare una prima proposta, rimasta in sospeso in attesa delle determinazioni del MIUR (D. Lgs. n. 91/2011, articolo 19, comma 4). A tal proposito, è stata predisposta la pubblicazione annuale del report relativo all'analisi per indici finanziari del bilancio dell'Ente, che può costituire un ulteriore punto di riferimento per la elaborazione degli indicatori di performance.

Nell'ambito delle analisi e degli approfondimenti sono emerse alcune criticità legate a :

- necessità di maggiore integrazione tra sistemi informatici e banche dati dell'Ente, ai fini sia dello sviluppo di una rilevazione contabile di tipo analitico che a supporto della valutazione

individuale (data base delle risorse umane). All'interno del CNR la grande mole di dati a disposizione è piuttosto frammentata e suddivisa su diversi sistemi informatici che non interagiscono tra di loro;

- maggiore coordinamento tra le varie unità e uffici per individuare gli eventuali dati da integrare e sviluppare una vera interoperabilità tra i sistemi;
- necessità di meglio implementare il sistema di contabilità e rendicontazione dei progetti finalizzato al controllo di gestione degli stessi.

All'aumento delle attività del servizio, che l'OIV auspica per allineare la funzione alle esigenze operative dell'Ente, dovranno essere definite coerentemente le dimensioni e le risorse destinate allo stesso.

3.2 L'internal auditing

L'unità organizzativa dedicata all'attività di internal auditing è attualmente composta da tre elementi più il responsabile e si colloca a diretta collaborazione della Direzione Generale.

La funzione internal auditing, anche al fine di valutare il livello di integrazione con le altre funzioni controllo dell'Ente, presenta alcune criticità sulle quali l'OIV richiama l'attenzione degli organi competenti. In primo luogo, come è stato segnalato dal responsabile dell'Ufficio e dal Direttore Generale, il posizionamento dell'Ufficio Internal Audit nell'ambito della Direzione Generale non garantisce la necessaria autonomia e indipendenza della funzione da svolgere, mentre appare necessario il riferimento diretto al massimo vertice dell'Ente. Le dimensioni dell'Ufficio non appaiono adeguate a coprire le attività di verifica su strutture sparse su tutto il territorio nazionale, tenendo conto anche del fatto che due unità di personale sono state incaricate di far parte di tre commissioni di indagine nominate dal Direttore Generale.

Nel contesto di una indispensabile ricollocazione organizzativa dell'Ufficio e del suo potenziamento, appare necessaria la adozione di un programma di audit standardizzato (rotazione degli uffici-funzioni-processi da verificare) con livello di copertura totale in un arco temporale definito (tre o quattro anni), predisposto sulla base di una analisi dei rischi economico-finanziari operativi e reputazionali, che coinvolga in modo significativo le strutture periferiche dislocate su tutto il territorio nazionale.

Sarebbe, inoltre, auspicabile che le funzioni di internal auditing non siano esclusivamente funzioni di auditing contabile (molto vicine al ruolo dei revisori dei conti) bensì siano funzioni di auditing generale sull'andamento dell'apparato amministrativo dell'Ente.

4. LE PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO

Di seguito sono riportati sinteticamente alcuni suggerimenti migliorativi, già accennati nel corso della presente Relazione, sottoposti alle valutazioni degli organi del CNR, in primo luogo al Presidente e al Direttore Generale, confermando la disponibilità dell'OIV a svolgere gli approfondimenti eventualmente ritenuti opportuni.

Le proposte, alcune delle quali già contenute nella precedente relazione, sono formulate in alcuni casi a fronte di specifiche criticità riscontrate e, più in generale, nella prospettiva di miglioramento continuo delle attività dell'Ente.

Tali considerazioni appaiono ancora più rilevanti anche alla luce del percorso di riorganizzazione dell'Amministrazione centrale conclusosi nel settembre 2019 con le nomine dei Dirigenti e Responsabili a capo delle strutture apicali dell'amministrazione centrale.

A parere dell'OIV, la definizione e l'attuazione di nuove misure organizzative per l'Amministrazione centrale ha rappresentato una occasione, in termini di potenzialità, per migliorare la macchina amministrativa, nonché uno snodo cruciale per risolvere alcune criticità note ma evidenziandone delle nuove come riportate anche in questo documento.

In particolare, l'OIV suggerisce di:

- a) aggiornare tempestivamente il sistema di misurazione e valutazione della performance adattandolo alle mutate esigenze dell'Ente anche alla luce delle modifiche normative subentrate in materia di lavoro agile;
- b) evidenziare, in fase di definizione e assegnazione degli obiettivi l'eventuale collegamento agli stanziamenti previsti nel bilancio previsionale;
- c) prevedere un adeguato investimento per implementare e ampliare il sistema informatico di gestione degli obiettivi con un maggiore coordinamento tra le diverse strutture coinvolte, nonché una maggiore autonomia della gestione dello stesso da parte dell'Unità Performance;
- d) rendere la misurazione della performance uno strumento utile alle decisioni strategiche e non solo un adempimento;
- e) avviare tempestivamente la misurazione della performance per il personale IV-VIII così come previsto nel sistema di misurazione della performance attualmente vigente;
- f) proseguire con l'elaborazione di un "sistema minimo di indicatori di risultato", che possa rappresentare *la performance organizzativa* prevista dalla normativa vigente;

- g) integrare il sistema di controllo di gestione con sistemi informatici e le banche dati esistenti, sviluppando il sistema di contabilità analitica e di rendicontazione dei progetti, rinforzando il servizio per allineare la funzione alle esigenze operative dell'Ente;
- h) potenziare l'Unità Internal Audit, rivedendone la collocazione organizzativa, introducendo il piano pluriennale di audit che preveda interventi, legati all'analisi del rischio, sia sulle strutture centrali che periferiche, definendo puntualmente i sistemi di reporting e le procedure sulle modalità di funzionamento delle commissioni di inchiesta e sui ruoli degli organi interni a cui riportare gli esiti di indagine;
- i) sviluppare le procedure di controllo (fasi, soggetti e ruoli), all'interno degli Istituti, sulla gestione e rendicontazione dei progetti di ricerca, con possibile revisione del ruolo del "Segretario amministrativo";
- j) implementare tempestivamente il processo di integrazione dei controlli, con una adeguata programmazione delle iniziative che si intendono realizzare;

Sarebbe auspicabile, infine, un maggiore coinvolgimento dell'Organismo Indipendente di Valutazione, da parte del Consiglio di Amministrazione, nei Consigli di Amministrazione con all'ordine del giorno punti riguardanti le tematiche di Performance.